

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY A SPRÁVY

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Human Resources Management in Public Administration

Student: Jana Kalincová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Iveta Vrabková

Ostrava 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ivety Vrabkové a uvedla v seznamu použité literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 16.srpna 2010

Jana Kalincová

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	VEŘEJNÁ SPRÁVA A JEJÍ PERSONÁLNÍ STRÁNKA.....	3
2.1	Veřejná správa	3
2.2	Funkce a úkoly veřejné správy	4
2.3	Členění veřejné správy	4
2.4	Územní samospráva.....	6
2.4.1	Obce	8
2.4.2	Kraj	9
2.5	Management ve veřejné správě	12
2.6	Personální stránka.....	13
2.6.1	Funkční místa a analýza pracovních míst	14
2.6.2	Nábor a výběr zaměstnanců	15
2.7	Personální management.....	18
2.7.1	Přístupy k výkonu personální práce a personální administrativa.....	19
2.8	Tvorba pracovních míst	20
2.8.1	Etické kodexy a zaměstnanci ve veřejné správě	21
2.8.2	Důvody pro odchod nebo nenastoupení do výkonu.....	23
3.	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT KRAJSKÉHO ÚŘADU	
MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	24	
3.1	Charakteristika krajského úřadu	24
3.2	Organizační řád.....	24
3.4	Dosažené vzdělání zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje	29
4.	OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST NA KRAJSKÉM ÚŘADU	
MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	32	
4.1	Legislativa a právní řád	32
4.2	Výběrové řízení	32
4.2.1	Nevýhoda výběrových řízení	35
4.2.2	Assessment centre	35
4.3.	Výběrová komise.....	36
4.3.1	Nadbytečnost pracovníka.....	38
5.	ZÁVĚR.....	40
	Seznam použité literatury.....	43

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě je v současnosti významným činitelem kvalitních výkonů celé veřejné správy, od kvality zaměstnanců se odvíjí kvalita výkonu celé veřejné správy. Velký důraz je kladen zejména na získávání zaměstnanců, kteří mají odpovídající vzdělání, odbornost, kteří jsou bezúhonní, na zaměstnance, kteří jsou ochotni se soustavně vzdělávat a odborně rozvíjet. Přístup organizací k této problematice je velmi rozdílný, organizace používají různé způsoby například v oblasti vzdělávání, nastavení podmínek při výběru řízení atd.

Předmětem bakalářské práce je problematika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, se zaměřením na proces výběru nových pracovníků, řešena v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.

Cílem práce je definovat vývoj a postup při výběru zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje za období 2005-2009.

Při zpracování bakalářské práce, byla využita metoda literární rešerše pro zachycení teoretické části řešené problematiky a metoda porovnání oblastí výběru zaměstnanců v letech 2005-2009 v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.

Bakalářská práce je členěna do pěti kapitol, z nichž první je tento Úvod. Druhá kapitola je věnována všeobecné charakteristice veřejné správy, jejímu postavení k celorepublikovému systému a jaké jsou subjekty správy. Součástí druhé kapitoly, je charakteristika veřejné správy a její rozdělení na samosprávu a správu v přenesené působnosti, jaké jsou funkce a úkoly veřejné správy a rozdělení úkolů na nařizovací a pečovatelské. Část kapitoly je věnována územní samosprávě jejímu historickému vývoji od 19. století až po současnost a příkladům územních samospráv v České republice jakož jsou obce, jako základní územní samosprávné celky a kraje, jako vyšší územní samosprávné celky. Konec kapitoly je věnován personální stránce veřejné správy, a snaže o bližší specifikaci dané tematiky, týkající se řízení lidských zdrojů ve veřejné správě tzn. management, personální oblast veřejné správy a s tím spojené řízení lidských zdrojů.

Třetí kapitola je zaměřena na Krajský úřad, jeho definování a organizační strukturu. Pro potřeby zpracování této práce byl vybrán Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Úvod byl zaměřen převážně na obecnou charakteristiku instituce, její činnost a orgány. V závěru třetí kapitoly je pozornost věnována vzdělanostní struktuře zaměstnanců krajského úřadu. Je provedena analýza stupně dosaženého vzdělání a následně je provedeno vyhodnocení.

Čtvrtá kapitola je stěžejní kapitolou celé práce. Přímou se zabývá vybranou problematikou, kterou se stala problematika obsazování pracovních míst na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Úvod kapitoly je opět zaměřen na bližší charakteristiku ohraničenou legislativním a právním řádem. Dále je nastíněna struktura výběrových komisí jejich činností, funkcí a pravomocí. Závěr se týká samotného výběrového řízení, jeho různým podobám, jak může krajský úřad prostřednictvím lidských zdrojů ovlivnit nábor pracovníků, jaké jsou pro/proti a důvody proč vybraní uchazeči v průběhu let odchází či vůbec nenastoupí k pracovnímu výkonu. V závěru bakalářské práce je zhodnocení výsledků porovnání jednotlivých výběrových řízení a počtu přihlášených účastníků za pět let nazpět.

2 Veřejná správa a její personální stránka

2.1 Veřejná správa

Veřejnou správou se má namysli souhrn záměrných činností nebo úkolů zabezpečovaných na jednotlivých vládních úrovních ve veřejném zájmu, a to **na úrovni státu a územní samosprávy**. V tomto případě se jedná o spravování, služby, dozor, organizování apod. Jedná se o takové úkoly, za které odpovídá stát a další subjekty správy, zejména pro zajišťování veřejných služeb, tzn. čistých i smíšených veřejných statků¹. Veřejnou správou mohou být označovány také instituce, které tuto činnost vykonávají přímo, či zprostředkovaně².

Subjekty veřejné správy jsou rozděleny na nositele a vykonavatele. Za **nositele** veřejné správy je považován především stát a dále jiné fyzické a právnické osoby, o nichž to stanoví ústava nebo zákon, jedná se zejména o veřejnoprávní korporace (kraje, obce), veřejné ústavy a veřejné podniky. Existuje také typ veřejné správy, kdy je za nositele označen pouze jen stát, a to v podmínkách způsobů řízení nazývaném jako centralismus³. V řízení státu je to princip, při němž se politická moc a zodpovědnost přenáší z různých místních, národních a regionálních institucí a orgánů obvykle na centrální orgány státu⁴. **Vykonavatelé** veřejné správy, tj. organizační struktury, které veřejnou správu provádějí bezprostředně, jménem a namísto státu se označují jako přímí vykonavatele státní správy. Zde patří vláda, prezident, ministerstva, jiné ústřední správní úřady, další správní úřady s celostátní působností, regionální (odborné) správní úřady, veřejné bezpečnostní sbory (ozbrojené, neozbrojené) a nezávislé správní úřady. Nepřímí vykonavatelé státní správy jsou takoví, na něž byl výkon státní správy přenesen a to buď, na části nebo na celém území. Jedná se o orgány krajů nebo orgány obcí.

¹ Čistý veřejný statek – charakteristický nedělitelností spotřeby, nevylučitelností ze spotřeby, je k dispozici každému spotřebiteli, spotřeba jedním uživatelem neubírá možnost spotřebovat tuto službu jiným uživatelem.

Smíšený veřejný statek - je to statek, jehož spotřeba je co do množství a kvantity dělitelná mezi jednotlivými spotřebiteli, avšak kvalita dělitelná není.

² PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., *Veřejná správa a finance veřejného sektoru* (2005, s 39)

³ Centralismus – označení procesu, systému nebo způsobu řízení z jednoho organizačního ústředí

Decentralismus – procení princip, který spočívá v přenášení pravomoci a působnosti z vyššího orgánu na nižší (ze státu na územní samosprávu)

⁴ PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., *Veřejná správa a finance veřejného sektoru* (2005, s 37)

2.2 Funkce a úkoly veřejné správy

Funkce veřejné správy jsou vyjádřením požadavků a potřeb pro její fungování. Veřejná správa je plněna různými funkcemi, jako jsou funkce normativní, ochranná, ekonomicko-regulační, plánovací a hospodářsko-organizační. Funkce normativní je zajišťována tvorbou právních předpisů, funkce ochranná organizuje vnitřní a vnější bezpečnost a pořádek státu. Ekonomicko-regulační funkce je zaměřena na usměrňování vývoje ekonomiky a funkce plánovací zase ovlivňuje rozpočty, veřejné dluhy a výdaje. Poslední funkce bývá používána k přerozdělování, tvorbě a použití bohatství.

Úkoly veřejné správy vymezují a konkretizují činnost správy, jsou základem organizace, jejich plnění je účelem a kritériem hodnocení veřejné správy. Úkoly, které jsou v kontextu s veřejným zájmem, jsou nazývány veřejné úkoly. Veřejné úkoly jsou úkoly, které jsou realizovány vykonavateli veřejné správy nebo jinými oprávněnými subjekty. Dozor nad plněním úkolů je vyhrazen pouze státu.

Úkoly veřejné správy dle J. Pekové mohou být rozděleny na nařizovací a pečovatelské. **Nařizovací úkoly** jsou takové, prostřednictvím kterých je veřejnou správou zabezpečováno poskytování služeb, provádění řízení, koordinace a organizace správy. **Úkoly pečovatelské** jsou takové, které jsou spojeny s přímým poskytováním určitých služeb. Jsou to úkoly spojené s přímým zabezpečením veřejného blaha a morálních závazků veřejné správy na těch místech, kde se nenachází subjekt, který by se o péči postaral nebo ji poskytl⁵.

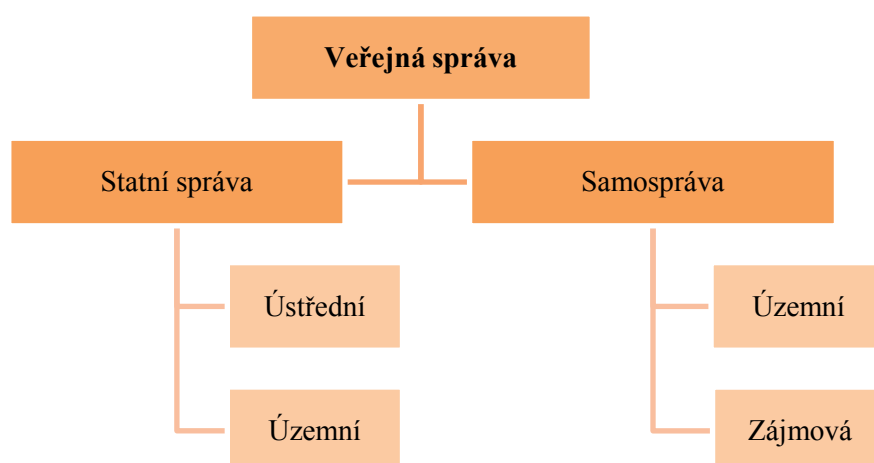
2.3 Členění veřejné správy

Veřejná správa je rozdělena na státní správu a samosprávu (viz Obr. 2.1). **Státní správa** je nezastupitelnou součástí veřejné správy, kterou uskutečňuje stát. Je rozdělena na státní správu na ústřední a územní úrovni. Ústřední státní správa je vykonávána orgány státní správy na ústřední úrovni s působností na celou Českou republiku, územními orgány státní správy s místní působností nebo ostatními státními orgány, jako jsou například soudy, státní fondy a další.

⁵ Tamtéž

Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem. To znamená, že se spravuje sám. Samospráva bývá označována také, jako výkon veřejné správy v přenesené působnosti samosprávnými veřejnoprávními korporacemi. Těmito korporacemi bývá myšleno sdružení právních osob veřejného práva. Samosprávu lze členit na územní a zájmovou. **Územní samospráva** je prostorově vymezený funkční celek, který je nadán právem sám rozhodovat o svých záležitostech. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Jejich právo na samosprávu je zakotveno v Ústavě⁶ a dále podrobněji vymezeno v zákonech č. 128/2000 Sb., o obcích, č. 129/2000 Sb., o krajích, č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. V případě **zájmové samosprávy** se jedná o právo na samostatné rozhodování o vlastních záležitostech, které může být svěřeno subjektům, které spojuje určitý společný zájem. Příkladem zájmové či profesní samosprávy v České republice může být Česká advokátní komora, Exekutorská komora, Notářská komora České republiky, Česká lékařská komora či Česká stomatologická komora. Za zájmovou samosprávu je třeba považovat i vysokoškolskou samosprávu⁷. O územní samosprávě bude konkrétněji pojednáno v kapitole 2.4 bakalářské práce.

Obr. 2.1: Rozdělení veřejné správy v České republice



Zdroj: KOVÁŘ, J.; VRABKOVÁ, I. Veřejná správa (studijní opora pro kombinované studium), vlastní zpracování.

⁶ Ustavní zákon č.1/1993 Sb., Ústava – hlava první a hlava sedmá.

⁷ PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., *Veřejná správa a finance veřejného sektoru* (2005, s. 76).

Veřejná správa je financována ze soustavy veřejných rozpočtů, kde jsou zahrnuty rozpočty nadnárodní, a to v případě nadnárodních seskupení, ústřední rozpočty (federální rozpočet, státní rozpočet), rozpočtu územní samosprávy, a to podle členění na rozpočty obcí nebo vyšších stupňů územní samosprávy, a rozpočty veřejných podniků a neziskových organizací⁸.

2.4 Územní samospráva

Samospráva tvoří vedle státní správy druhou nejdůležitější větev veřejné správy, je součástí veřejné moci⁹. Jde o konkurenční správní subjekt vůči jiným nositelům veřejné moci. Tím podporuje dělbu moci ve státě. Zabraňuje soustředění moci v jediném mocenském centru a jejímu možnému zneužití. Samospráva je vykonávána vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní prostředky. Jde nám o právní formu samosprávy, kdy veřejnou správu obstarává veřejnoprávní korporace (svaz) jakožto právní subjekt odlišný od státu a ne jen o politickou samosprávu, kdy se na činnosti státních orgánů podílejí občanské neúřednické složky. V samosprávě státní moc deleguje pravomoci normativní i výkonné, včetně tvorby mocenských aktů na veřejnoprávní korporace odlišně od státu, avšak státem aprobovanými. V případě, že vrchnostenská rozhodnutí samosprávy nejsou plněna dobrovolně, může je samospráva vymoci, a to i za pomoci mocenských prostředků státu (státní donucení). Samospráva je správa vykonávaná osobami samými v protivě proti státní správě byrokratické. Ovšem se vzrůstající složitostí veřejné správy i v samosprávě, vedle volné laické složky zastupitelské, vzrůstá vliv profesionálních složek úřednictva samosprávy. Samospráva je nezastupitelnou složkou demokracie a je výrazem práva a schopnosti samosprávních orgánů v rámci své odpovědnosti a v zájmu obyvatelstva regulovat a řídit část veřejných záležitostí. Samospráva má subjektivní právo, ale i povinnost vykonávat právem svěřenou působnost. Toto subjektivní právo je zároveň převtěleno v pravomoc jejich orgánů¹⁰.

Územní samospráva je spjata s určitým územím, přičemž na jednom území v tomtéž státě může působit více územních samospráv různých stupňů. Tradičním základním stupněm

⁸ Tamtéž

⁹ Samosprávu chápeme jako svébytnou součást veřejné správy vedle státní správy. Nejde tedy o součást soukromé správy (správy soukromoprávních korporací – sdružení, družstev apod.). Správa družstev, sdružení a jiných právnických osob soukromého práva se někdy vydává za samosprávu, jde však o realizaci občanské společnosti. Tyto subjekty uspokojují soukromé potřeby svých členů, nemají veřejnoprávní oprávnění a jsou založeny na dobrovolném vstupu (členství). Tím se radikálně odlišují od profesní samosprávy (advokátní komora) či jiné veřejné neúzemní samosprávy (vysokoškolská samospráva).

¹⁰ KOUDELKA, Z., *Samospráva*. (2007, s 20).

územní samosprávy je obec. Ve větších městech může existovat i samospráva na úrovni městských částí. Naopak nad obcí může působit samospráva na úrovni vyšších územních samosprávních celků, a to i několika (okresů, krajů, provincií, oblastí, zemí apod.)¹¹.

Vývoj samosprávy od jejích počátků až do dnešní doby má vliv na současnou podobu územní samosprávy na našem území. Z historického hlediska se jeví jako velmi důležitý fakt, jakým způsobem proběhla v daném státě dělba moci. Současnou úpravu potom zásadním způsobem ovlivňuje skutečnost, jakým způsobem z historického hlediska probíhala decentralizace¹².

Historické kořeny prvních náznaků správy jsou nalezeny v období okolo 9. století, kdy pro tento druh správy bylo typické, že byla úzce propojena se soudnictvím a neexistovali zde žádné volené orgány samosprávy. Od 19. století se může mluvit o samosprávě jako o moderní. V našich zemích je vznik samosprávy spojen s vydáním prozatímního obecního zákona nazývaného též Stadiónové prozatímní obecní zřízení¹³. Ve Stadiónově obecním zřízení byla přijata zásada, že každá osoba musela patřit do svazku některé obce. Podle toho zřízení byly obce členěny na místní, okresní a krajské s dvojí působností obecního zřízení¹⁴.

Působnost obcí na území Čech, Moravy a Slezska byla rozdělena na samostatnou a přenesenou. Po roce 1945 byl vytvořen nový systém správy. Byla vytvořena soustava národních výborů, jako orgánů zastupitelstva a vedle nich na stejných obvodech soustava orgánů veřejné správy. Rozdíl mezi výkonem státní moci a samosprávy byl zachován. V roce 1948 by provedeny další podstatné změny, kdy národní výbory byly podřizovány státnímu plánování, samostatná působnost obcí byla potlačena. V roce 1990 byly odstraněny soustavy krajských, okresních a místních národních výborů a jako základ územní samosprávy byly určeny obce. V současnosti je snadné teoreticky oddělit samostatnou a přenesenou působnost. Samostatná působnost je vlastně vytyčení hranic samosprávy. Jednu z hranic samostatné působnosti určuje článek 104 odst. 2 Ústavy, který stanoví, že zastupitelstvu obce náleží rozhodovat ve věcech samosprávy, pokud nejsou svěřeny zastupitelstvu kraje.

Obecnější směrnici i pro samostatnou působnost kraje je § 1 odst. 4 zákona o krajích, který stanoví, že „kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů“.

¹¹ Tamtéž

¹² Tamtéž

¹³ 17. března 1849, základem svobodného státu je svobodná obec.

¹⁴ KOUDELKA, Z., *Samospráva* (2007, s. 72).

Samostatná působnost je uskutečňována především zastupitelstvem kraje. Přenesená působnost vyplývá ze zvláštních zákonů o jednotlivých úsecích státní správy. Orgány kraje jsou povinny zabezpečit úkoly státní správy, které jsou jim ze zákona svěřeny. Stát však, trochu nesystémově, není povinen provést plnou úhradu nákladů na výkon státní správy, pouze poskytovat příspěvek na tyto náklady. V přenesené působnosti kraj vydává také nařízení kraje jako právní předpis kraje. Při vydávání nařízení kraje se kraj řídí zákony a jinými právními předpisy. Jinak se při výkonu přenesené působnosti řídí též usnesením vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů. Pokud zvláštní zákon, který upravuje působnost kraje, nestanoví, že jde o přenesenou působnost, platí, že jde o činnost patřící do samostatné působnosti kraje. Přenesená působnost je uskutečňována především krajským úřadem¹⁵.

2.4.1 Obce

Postavení obce v systému veřejné správy je vymezeno zákonem o obcích (z. č. 128/2000 Sb.). Jedná se o **územní, samosprávné společenství občanů tvořící celek, který je vymezen hranicí území obce**. Obce pečují o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Z hlediska hospodaření je pak důležité, že obec je veřejnoprávní korporace což znamená, že disponuje vlastním majetkem. Orgány obce tvoří zastupitelstvo, rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce¹⁶.

Zastupitelstvo – je složeno z členů zastupitelstva, kteří jsou voleni v přímých volbách, rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce. Zasedání je veřejné. Zastupitelstvo obce zřizuje výbory, jako jsou např. výbor finanční či kontrolní, a k jeho nejvýznamnějším pravomocem patří, schvalování rozpočtu obce a závěrečného účtu.

Rada – rada obce je volena z členu zastupitelstva, je to výkonný orgán obce rozhodující v samostatné působnosti, a stanoví-li to zákon, rozhoduje i v přenesené působnosti. Členem rady je i starosta obce. Rada obce zřizuje komise, např. kulturní a stavební. Rada zabezpečuje hospodaření obce podle schváleného rozpočtu a provádí rozpočtová opatření a ukládá pokuty ve věcech samostatné působnosti apod.

¹⁵ COGAN, R., *Krajské zřízení*. (2004, s. 94).

¹⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., O obcích

Starosta – zastupuje obec navenek, svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva obce. Starosta a místostarosta jsou voleni z řad členů zastupitelstva obce.

Obecní úřad – tvoří starosta, místostarosta, tajemník a zaměstnanci obce. Může být rozdělen na odbory a oddělení. Toto rozdělení obvykle závislé z velikosti obce. Funkce **tajemníka obecního úřadu** je zřízena v obcích s rozšířenou působností a v obcích s pověřeným obecním úřadem¹⁷.

V České republice existují tyto typy obcí: obec, městys, statutární město, hlavní město Praha, které má zvláštní status daný zákonem č.131/2000 Sb. **Obce jsou nositeli jednak samostatné působnosti (samosprávy) a dále činnosti, kterou na ně přenesl stát (přenesená působnost).** Zatímco samosprávnou působnost mají všechny obce stejnou, přenesená působnost se mezi obcemi liší. Obce vykonávající přenesený výkon státní správy je možno rozčlenit dle typu:

- Přenesená působnost vykonávána všemi obcemi;
- Obec s matričním úřadem;
- Obec se stavebním úřadem;
- Obec s pověřeným obecním úřadem;
- Obec s rozšířenou působností;¹⁸

2.4.2 Kraj

Kraj a krajské orgány vymezuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2001, a kdy proběhly první volby do zastupitelstev v jednotlivých krajích. **Krajem je myšleno územní společenství občanů, které má právo na samosprávu.** Je také veřejnoprávní korporací, vystupující v právních vztazích svým vlastním jménem. Je nositelem zodpovědnosti plynoucí s těchto právních vztahů. Při výkonu samostatné působnosti kraj spolupracuje s obcemi, pečuje o komplexní rozvoj svého území, o potřeby svých občanů v oblasti sociální péče, potřeby informací a ochrany veřejného pořádku, výchovy a vzdělání a celkového kulturního rozvoje. Kraj je oprávněn vyjadřovat se k záležitostem, které se dotýkají jeho samostatné působnosti. Při výkonu samostatné působnosti se kraj řídí závaznými

¹⁷ Zákon č. 128/2000 Sb., O obcích

¹⁸ Tamtéž

vyhláškami a zákonem¹⁹, v ostatních záležitostech jinými právními předpisy. Organy kraje tvoří zastupitelstvo, rada kraje, hejtman, krajský úřad a další orgány²⁰.

Zastupitelstvo kraje – je voleno přímou volbou obyvateli kraje, počet členů je odvozen od velikosti kraje. Zastupitelstvo kraje zřizuje obdobně jako zastupitelstvo obce výbory, např. finanční, kontrolní, výbor pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost a výbor pro národní menšiny. V oblasti hospodaření kraje jsou hlavními pravomocemi zastupitelstva kraje založení a rušení právnických osob, poskytování dotací obcím kraje, poskytování darů, převody nemovitostí nebo stanovování majetkových účastí právnických osob

Rada kraje – je to výkonný orgán kraje v samostatné působnosti a má lichý počet členů (9,11). Stejně jako rada obce zřizuje komise. Pravomoci v oblasti hospodaření se týkají zabezpečení hospodaření podle schváleného rozpočtu, rozhoduje o poskytování dotací, vykonává zřizovatelské a zakladatelské funkce ve vztahu k právnickým osobám, organizačním složkám a dalším. Poskytuje věcné a finanční dary.

Hejtman – je nejvyšší představitel kraje, který je volen zastupitelstvem kraje z řad svých členů. Hejtman spolu se zástupcem hejtmána podepisuje právní předpisy kraje, jmenuje a odvolává ředitele krajského úřadu, a to po předchozím souhlasu ministra vnitra.

Krajský úřad – vykonává samostatnou a přenesenou působnost a napomáhá činnosti komisím. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci (nejsou voleni). Krajský úřad se člení na odbory a oddělení²¹.

Kraje, obdobně jako obce vykonávají samostatnou působnost a přenesenou působnost, kterou na kraje přenesl stát. Kraj je vykonavatelem státní správy, na svém území ve věcech, které jsou stanoveny zákonem. V současné době je území České republiky složeno 13 samosprávných krajů + hlavní město Praha, viz Tab. 2.1.

¹⁹ Zákon č. 129/2000 Sb., O krajích.

²⁰ COGAN, R., *Krajské zřízení*. (2004, s 90).

²¹ Zákon č. 129/2000 Sb., O krajích

Tab. 2.1. Kraje v České republice

Kraj	Krajské město	Počet obyvatel	Počet zaměstnanců kraje	Rozloha
Hlavní město Praha	Praha	1 249 026	-	496 km ²
Středočeský kraj	Praha	1 122 473	625	11 015 km ²
Jihočeský kraj	České Budějovice	625 267	440	10 057 km ²
Plzeňský kraj	Plzeň	581 175	354	7 561 km
Karlovarský kraj	Karlovy vary	315 299	274	3 314 km ²
Ústecký kraj	Ústí nad Labem	854 011	414	5 335 km ²
Liberecký kraj	Liberec	447 580	340	3 163 km ²
Královéhradecký kraj	Hradec Králové	561 333	370	4 758 km ²
Pardubický kraj	Pardubice	520 213	313	4 519 km ²
Vysočina kraj	Jihlava	514 992	371	6 796 km ²
Jihomoravský kraj	Brno	1 193 930	566	7 195 km ²
Olomoucký kraj	Olomouc	648 414	427	5 266,84 km ²
Moravskoslezský kraj	Ostrava	1 266 469	553	5 427 km ²
Zlínský kraj	Zlín	597 813	408	3 964 km ²

Zdroj: Český statistický úřad/ČSÚ [online] 2010 [cit 2010-7-20]. Dostupný z [www:<http://www.zlin.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>](http://www.zlin.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home). Vlastní zpracování.

Z výše uvedené Tab. 2.2 lze prostým porovnáním dojít k výsledku, že Moravskoslezský kraj v soustavě 14 ti krajů nacházejících se v České republice je krajem nejlidnatějším. Sídlem Moravskoslezského kraje je průmyslové město Ostrava. Z pohledu dle rozlohy je největším krajem, kraj Středočeský, jehož krajským městem je hlavní město Praha a nejmenším krajem je hlavní město Praha. Nejvíce obyvatel připadajících na jednoho zaměstnance kraje je zaznamenáno v Moravskoslezském kraji. V číslech se jedná o 2 290 obyvatel na jednoho zaměstnance. Za Moravskoslezským krajem je to kraj Jihomoravský s 2 109 obyvateli na jednoho zaměstnance, následně 2 063 obyvatel spadajících na jednoho zaměstnance v Ústeckém kraji. Za krajem Ústeckým je kraj Středočeský s 1796-ti obyvateli na jednoho zaměstnance kraje, dále Pardubický kraj s 1 662-ti obyvateli na zaměstnance a Plzeňský kraj s 1 642-ti obyvateli na jednoho zaměstnance kraje. Královéhradecký a Olomoucký kraj jsou v počtu obyvatel na stejné úrovni, jedná se o cca 1 519 obyvatel na jednoho zaměstnance

kraje. Dále v pořadí, v porovnání s ostatními kraji jsou kraje Zlínský, Vysočina, Liberecký a s nejmenším počtem 1 151 obyvatel na jednoho zaměstnance kraje je to kraj Karlovarský, který má po hlavním městě také nejmenší rozlohu.

2.5 Management ve veřejné správě

Management, neboli **řízení** je termín, který se zpravidla používá k vyjádření činnosti sloužící k usměrňování, ovládání něčeho uvnitř člověka – **člověk řídí někoho** (řízení druhých lidí) nebo **něco** (řízení např. technické zařízení), které je spojeno s uplatněním moci. Management je rozdělen do dvou hledisek. Jedním z nich, je označeno hledisko působnosti objektu, druhým je hledisko podle úrovně, na kterém je management v organizaci vykonáván.

- Podle objektu působnosti je management rozlišován jako:
 - funkční – vyjadřují výkon určité činnosti (řízení, kontrola);
 - institucionální – označují úřady a orgány, jež manažerské funkce vykonávají;
 - personální – vymezují péči a řízení agendy související s okruhem osob.
- Podle úrovně, na kterých je management vykonáván - viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2. Hierarchická struktura managementu v organizaci



Zdroj: HENDRYCH, D., *Správní věda* (2009, s. 18). Vlastní zpracování.

Původ způsobu řízení neboli managementu může být nalezen již v podnikové soukromé sféře, která přináší do veřejné správy nové metody a techniky. Tyto představy však nemusí být vždy v rovnováze s tradičními představami o veřejné správě. Zaváděním těchto technik a nových

praktik do veřejné správy je spojováno s reformou a modernizací veřejné správy a to za účelem růstu efektivnosti, hospodárnosti a odbyrokratizování veřejné správy²².

V praktickém životě nejde o to, aby pojem veřejná správa byl nahrazen pojmem management, ale o to, aby správní úřady a orgány samosprávy měly lepší nástroje a více možností k efektnímu plnění úkolů při plném zachování odpovědností za jejich plnění²³.

Za náplň práce managementu je nejčastěji označena: specifikace požadavků na pracovní místo, vedení personální agendy, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich výkonů, odměňování pracovníků, ochrana při práci a pracovní podmínky, organizace dalšího vzdělávání, zabezpečení pracovních podmínek a uvolňování pracovníků²⁴.

2.6 Personální stránka

Personální management v jednotlivých organizacích je klíčovým pro další rozvoj veřejné správy. Změny v této oblasti musí být přijaty na základě potřeb nebo problémů lidí. Aby se organizace veřejné správy byly schopny přizpůsobit změnám či čelit problémům v dnešní, rychle se měnící společnosti, je potřeba více flexibility než kdy dříve²⁵.

Řízením flexibility je kladen důraz na státní zaměstnance, protože úspěšné fungování veřejných organizací závisí ve velké míře na efektivním řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je označeno za manažerskou funkci. Tuto funkci nelze delegovat²⁶. Proto je velmi důležité, aby se manažeři seznámili s vývojem v oblasti personálního managementu, a aby byli schopni plnit požadavky stále se rozvíjejících organizací²⁷.

Jaký je klasický postup řízení lidských zdrojů zobrazuje Obr. 2.4. Uvedený Obr. 2.4 slouží k bližšímu pohledu na to, jaké jsou obecné úkoly při řízení lidských zdrojů. Na vrcholu fiktivní pyramidy je vždy organizace, jejíž hlavní prioritou je „být výkonná“, čili produkovat

²² HENDRYCH, D. *Správní věda*. (2009, s 18).

²³ Tamtéž

²⁴ HENDRYCH, D., *Správní věda* (2009, s 36)

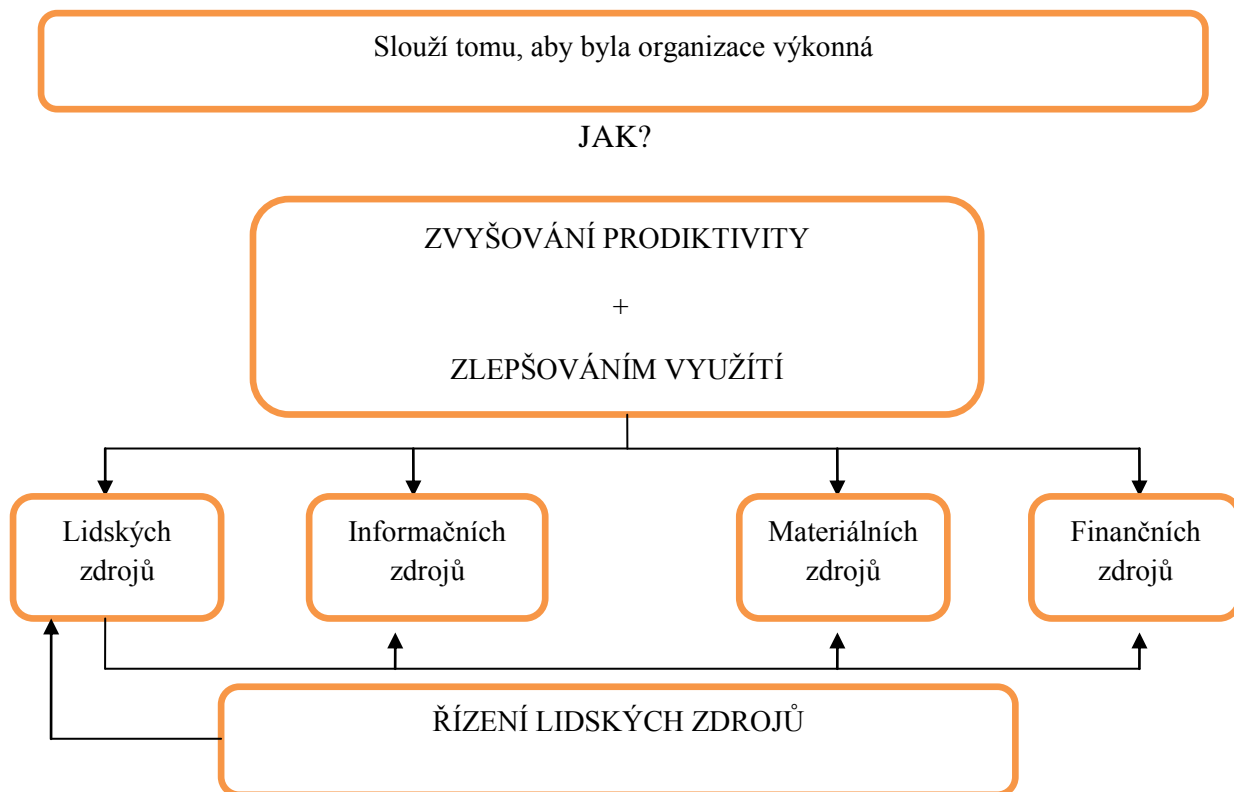
²⁵ tamtéž

²⁶ Delegovat – vyslat někoho pro pomoc, přenést moc, pravomoc

²⁷ WRIGHT, G.; NEMEC, J., *Management veřejné správy* (2003, s 166)

zisk v jakékoliv situaci. V obrázku je popsán způsob, jak k obecné „výkonnosti“ může organizace dojít. V zásadě je na první místo postaveno zvyšování produktivity práce a zlepšení jejího využití. Od toho je následně odvozen zbytek, je to tzv. koloběhu. Proto, aby došlo k zlepšení produktivity je nutno vlastnit lidské zdroje. Ovšem, tímto není koloběhu konec. Proto, aby bylo docíleno růstů produktivity práce a následně jejího využití, je potřeba zajistit dostatečné lidské zdroje, které budou tuto práci produkovat. Pro získání těchto zdrojů je nutná dostatečná informovanost okolí a finanční hodnocení – vyvstává nutnost vlastnit finanční zdroje. Dále pro zvyšování produktivity práce je mít potřebné optimální množství informačních zdrojů, rovnoměrně rozložených materiálních zdrojů a v neposlední řadě stejně jako u lidských zdrojů množství finančních zdrojů.

Obr. 2.4. Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. (2002, s 17).

2.6.1 Funkční místa a analýza pracovních míst

Termínem funkční místo, bývá označováno místo, na které je vypsáno výběrové řízení. Analýza pracovních míst je pro jakoukoliv organizaci základním prvkem její struktury, která

dává základ pro hlavní personální rozhodnutí a to včetně získání, udržení a řízení zaměstnanců. Kvalitní údaje jsou prospěšné nejen pro výběr a nábor, ale i pro osobní hodnocení, školení, kariérnímu rozvoji či odměňování zaměstnanců.

Analýza pracovních míst je proces popisu a shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech, případně jejich úloze nebo činnosti. Mezi prvními výsledky analýzy pracovních míst je jasný a srozumitelný popis pracovního místa. Popis místa zahrnuje tyto údaje:

- název pracovního místa;
- odbor nebo oddělení;
- datum provedení analýzy pracovního místa;
- stručný popis pracovního místa;
- vedení;
- vykonávání práce;
- náplň pracovního místa.

Analýza pracovních míst je důležitá hlavně při plánování zaměstnanosti a při rozhodování o využití zaměstnanců²⁸. Může být řečeno, že analýza těchto míst přináší více či méně objektivní obraz pracovního místa, ale zároveň je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu²⁹.

2.6.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Cílem výběru pracovníku je získat a zapojit do podniku takové pracovníky, kteří co možná nejvíce přispějí k úspěšnosti podniku. Výrokem může být řečeno, že hlavním cílem je získat „*správného muže, nebo správnou ženu na správné pracovní místo*“. Slovem **správný** je myšleno takový, který je spojen se stupněm koordinace (shody) tzv. „Fit“ mezi specifiky pracovního místa a specifiky zaměstnance, stejně jako při shodě mezi osobou a organizací tzv. „O-O-Fit“, čemuž je v poslední době přisuzován největší význam³⁰.

²⁸ Tamtéž

²⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. (2002, s 40).

³⁰ KASPER, H.; MAYRHOFER, W., *Personální management řízení organizace* (2005, s 38).

Při náboru na konkrétní pracovní místa je využito buď vnitřních neboli interních, nebo vnějších externích zdrojů. **Vnitřní (interní) zdroje** zahrnují kandidáty na povýšení nebo přesun v organizaci. Mezi kandidáty jsou zařazeni současní státní zaměstnanci. U interního získávání pracovníků je třeba pokrýt zvýšenou potřebu personálu například tím, že se pohne nebo nepohne personálem.

Bez pohybu personálu se jedná o nutné pokrytí vyšší potřeby přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených, které může být označeno, jako krátkodobé zvýšení náporu práce.

S pohybem personálu jde o stav, kdy jsou pracovníci se svými kvalifikacemi a potenciály převedeni na volná místa v podniku. Rozlišuje se mezi přesuny horizontálními³¹ a vertikálními³². Za velkou nevýhodu této metody je považován fakt, že přesunem pracovníku na jiné pracovním se uvolní místo původní, které musí být obsazeno a tím vzniká nový problém³³.

Pokud má být personální potřeba pokryta interním převedením pracovníku organizace, musí být místo pro interní uchazeče patřičně označeno. Oslovení může probíhat těmito způsoby:

- interní výběrové řízení prostřednictvím vývěsky na informačních tabulích;
- oslovení zaměstnanců na zkrácenou pracovní dobu, kteří by chtěli pracovat déle;
- přímé oslovení vhodných spolupracovníků – postupové pohovory;
- nabídky na návrat do podniku těm, kteří na určitou dobu podnik opustili (ženy po mateřské dovolené, zaměstnanci na civilní nebo vojenské službě, aj.)³⁴.

V protikladu s nábořem interním (uvnitř organizace) má nábor z **externích zdrojů** řadu výhod. Může se jednat například o příchod lidí s novými schopnostmi, znalostmi nebo celkově s novými nápady. Nábor může být proveden:

- otevření výběrového řízení zveřejněním v médiích;
- využití personálních agentur;

³¹ Horizontální přesun – na hierarchicky stejně postavené místo, přidělení k projektovým skupinám.

³² Vertikální přesun – povýšení.

³³ KASPER, H.; MAYRHOFER, W., *Personální management řízení organizace*, (2005, s 386).

³⁴ tamtéž

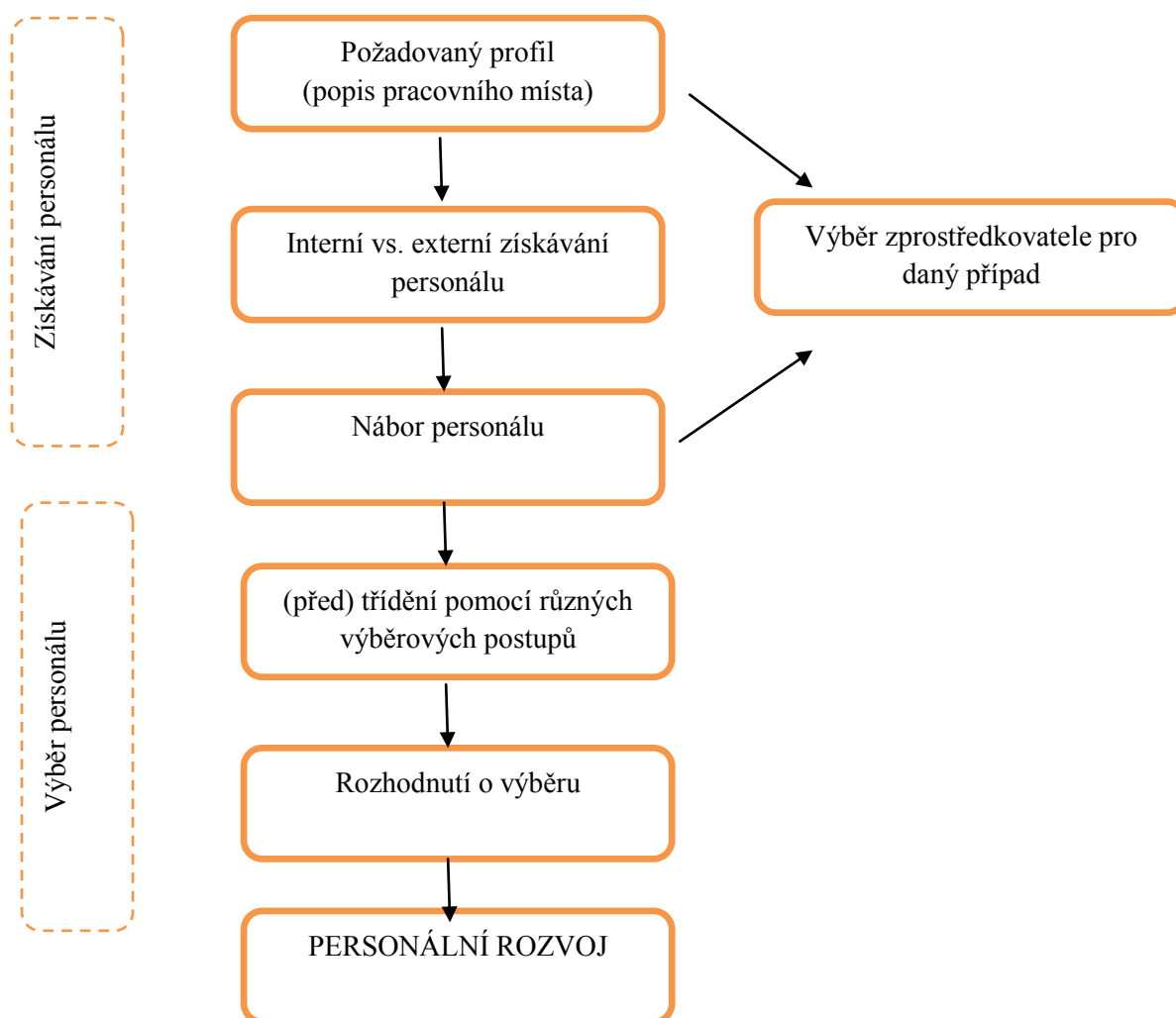
- veletrhy pracovních míst;
- headhunting;³⁵
- nábor ze škol a z univerzit.

Úspěšný nábor zaměstnanců bývá ovlivněn ekonomickými podmínkami na trhu práce. Nábor a výběr, je v režii personálních pracovníků, kteří jsou za něj odpovědní. Nábor pracovníku a s tím také spojený náborový proces viz Obr. 2.5, který bývá prováděn v kompetenci personalisty. V tomto případě je využíváno několika metod, které slouží k tomu, aby bylo zjištěno o potencionálním zájemci co nejvíce informací. Následně je vyhotoven seznam jeho znalostí a zkušeností. Tyto znalosti jsou porovnány s ostatními pracovníky. Techniky, kterými se tyto informace získávají, jsou:

- „Předvýběr“, provedený na základě životopisu zájemce;
- Pohovor;
- Testy;
- Reference – doporučení předešlých zaměstnavatelů.

³⁵ Headhunting – metoda přímého výběru pracovníků při výběru středního/vyššího/top managementu a specializovaných odborníků. Výhodou je získání pracovníků, kteří již nepotřebují dlouhodobé zaškolování a odbornou přípravu.

Obr 2.5 Náborový proces



Zdroj: KASPER, H.; MAYRHOFER, W., *Personální management řízení organizace*. (2005, s 379).

2.7 Personální management

Teorie personálního managementu je založena na definici, že zaměstnanci jsou především lidé, a proto by se s nimi nemělo zacházet, jako se zbožím. Každá společnost je závislá na produktivitě lidské práce. Právě díky dostupnosti a aktivitě této pracovní síly může být dosaženo požadovaných cílů firem. Hlavním cílem podnikové filozofie firmy při dosahování cílů firmy se považuje jednoduchý osobní přístup k zaměstnancům, díky kterému je možno

předejít vznikajícím problémům. Základní předpoklad této teorie je, že **lidé prostě nejsou stroje**³⁶.

2.7.1 Přístupy k výkonu personální práce a personální administrativa

Činnost personální práce lze rozčlenit do následujících oblastí. První skupinu tvoří aktivity více patřící do kompetence vlastního specializovaného personálního útvaru, druhou skupinou pak aktivity někdy zastávané i útvary nespecializovanými (např. Office Management³⁷).

1. skupina, aktivity:

Vytváření a analýza pracovních míst;

Personální plánování;

Personální informační systém;

Rozmísťování pracovníků;

Řešení otázek outsourcingu, outplacementu apod.;

Vyjednávání s odborovými organizacemi, tripartita apod..

2. skupina, aktivity:

Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;

Zapracování, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky a pracovní vztahy;

Hodnocení a odměňování pracovníků;

Odměňování a mzdové účetnictví;

Personální agenda - Přijímání pracovníků, ukončování pracovního poměru, smlouvy³⁸.

Personální administrativa znamená správu personální agendy neboli dat o zaměstnancích a zabezpečení výkonu personální činnosti, které vyplývají z povinností zaměstnavatele podle právních předpisů. Jinými slovy může být řečeno, že se stará o to, aby se veškeré změny u zaměstnanců promítly do systému a personálních složek, a celkově bylo řízení lidských zdrojů v souladu se zákony. Personální řízení je označováno jako další složka při vedení firmy, kdy je pro úspěšnost organizace důležitý její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.

³⁶ KASPER, H.; MAYRHOFER, W., *Personální management řízení organizace* (2005, s 386)

³⁷ Náplní práce Office Managementu v organizaci je zajištění a organizování služebních cest pro zaměstnance společností (os. automobily, letenky, ubytování apod.) nebo spolupracuje s externími cestovními agenturami

³⁸ Co je to personální práce[online]. 2010 [cit 2010-07-08]. Dostupný z [www:<http://www.asistentka.cz/node/7124>](http://www.asistentka.cz/node/7124).

Personální řízení, jako vývojové stadium personální práce, které se dává do souvislosti s přijetím Charty lidských práv. Podle Charty lidský práv bylo posíleno postavení personálního útvaru a s tím také spojena role personalistů. Řízení lidských zdrojů je nejen nový název, ale také nová koncepce personalistiky, vyjadřující její nové postavení v systému řízení organizace. Je to zároveň oblast řízení, která na sebe upoutává pozornost ve spoustě zemí. Lidské zdroje jsou označeny jako činnost organizace, zabývající se řízením lidského kapitálu v organizaci tzn. řízením zaměstnanců³⁹.

2.8 Tvorba pracovních míst

Pracovním místem je obecně známo místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje tedy zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností přiměřených jeho schopnosti.

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny jedinců a seskupují se do základních prvků organizační struktury (pracovních míst), které jsou povinny zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst⁴⁰. Blíže je tento proces tvorby pracovního místa popsán níže, viz Obr 2.6, kde je možné sledovat jaké nároky má organizace na uchazeče⁴¹.

Vytváření spolu s analýzou pracovních míst jsou systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa je po určité době provedena analýza, při které se jako první hledá možnost jak práci vykonávat efektivněji a dále se analýza zabývá popisem a specifikací pracovního místa. Při tvorbě pracovního místa je důležité zajistit, aby pracovními úkoly bylo efektivně přispíváno k dosažení cílů organizace, aby přinášelo uspokojení pracovníkům – motivovalo je, aby nemělo negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků. Dále je při tvorbě místa důležité, aby bylo v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků a v souladu s dalšími předpisy⁴².

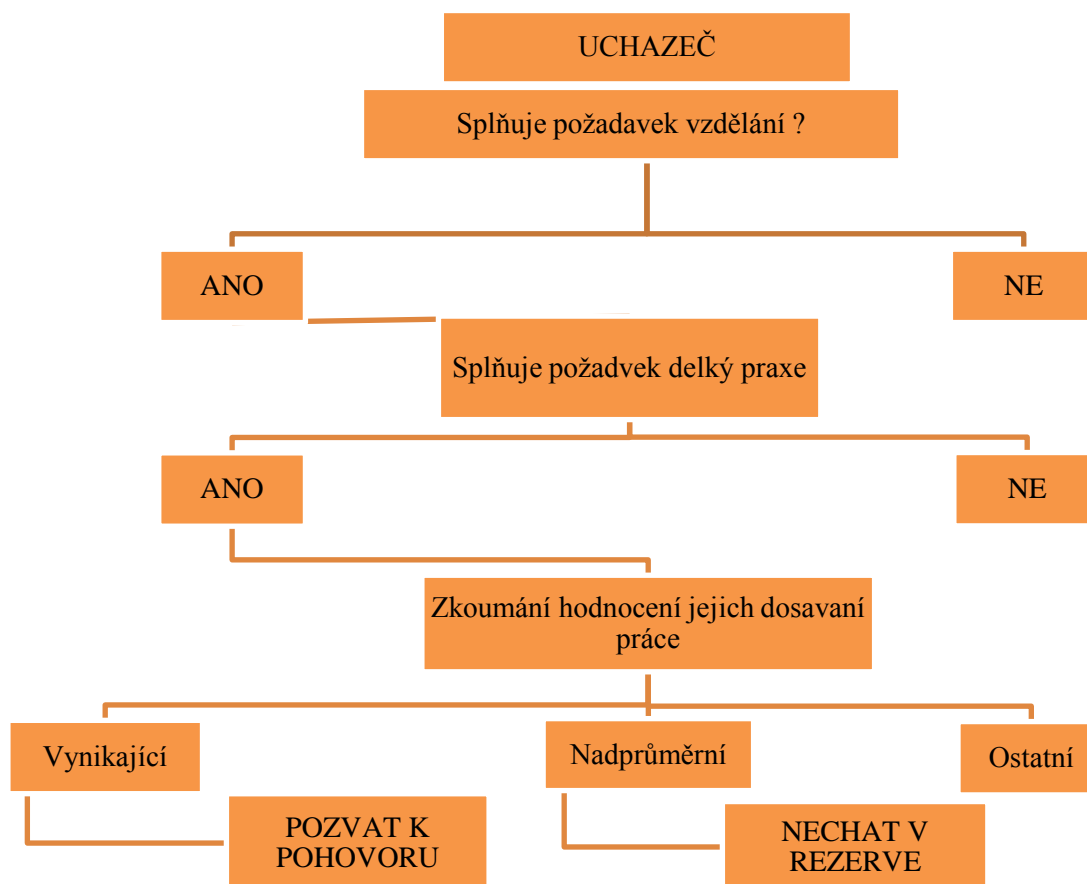
³⁹ DVOŘÁKOVÁ A KOL., *Management lidských zdrojů*. (2007, s. 5).

⁴⁰ Držitel pracovního místa – pracovník zařazený na toto pracovní místo.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ A KOL., *Management lidských zdrojů*. (2007, s. 7).

⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů* (2002, s 40)

Obr. 2.6: Vývojový diagram znázorňující postup při rozhodování obsazení funkce vedoucího



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů* (2002, s 49), vlastní zpracování

2.8.1 Etické kodexy a zaměstnanci ve veřejné správě

Etické kodexy mohou mít různou podobu, i pokud jde o jejich rozsah. V některých státech mohou etické kodexy zahrnovat všechny úředníky veřejné správy, v jiných jsou vydávány specifické etické kodexy pro jednotlivé resorty či odvětví. Je však nutné, aby etický kodex obsahoval všechny důležité zásady etického chování úředníka veřejné správy a konkrétním vymezením jeho chování, respektive řešení konkrétní konfliktní situace. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě schválený usnesením vlády České republiky z 21.3.2001 číslo 270, a jeho příkladem obecný právní normy, neboť postrádá zřetelnější formulovaná opatření, jmenuje pouze zásady zaměstnanců veřejné správy a druhy neetického chování. Jeho účelem

je specifikovat chování zaměstnanců veřejné správy a informovat zaměstnance, jaké chování se od nich sečkává⁴³.

Etický kodex navazuje na **základní práva a povinnosti zaměstnanců** uvedené v zákoníku práce v oblasti obecných etických norem jednání, k tomu patří i povinnosti při dodržování pravidel odívání a vystupování, viz Příloha 5 a 6. Dodržování zásad v něm uvedených spolu s následujícími zásadami bude mít vliv na hodnocení zaměstnance úřadu a jeho profesní růst, zásadní porušování pak může být posuzováno jako porušení se všemi vyplývajícími důsledky⁴⁴.

Zvláštní postavení mají **zaměstnanci územních samosprávných celků** podílejících se na výkonu správních činností zařazených do obecních a krajských úřadů (dále jen úředníci). Jejich právní poměry upravuje zákon o úřednících územních samosprávných celků⁴⁵ a zákoník práce se použije jen, pokud zákon o úřednících územních samosprávných celků nestanoví jinak. Úředník musí rozhodovat nestranně, zdržet se střetu zájmů, přijímání darů v souvislosti se svou činností a musí zachovat mlčenlivost. Úředníci nesmí být v řídicích a kontrolních orgánech podnikajících právnických osob s výjimkou těch, do nichž je vyšle územní samosprávný celek.

Předpoklady pro vznik pracovního poměru je možné definovat takto: úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let a je bezúhonná a způsobilá k právním úkolům. Za bezúhonnou se pro účely zákona nepovažuje fyzická osoba, která byla pravomocně odsouzena a to za trestný čin spáchaný úmyslně nebo z nedbalosti⁴⁶.

⁴³ Etickým kodexem řešící podrobnější standardy etického chování úředníků veřejné správy je např. Kodex správního chování vypracovaný úřadem Evropského ombudsmana Jacoba Sodermana v roce 1999 a přijatý Evropským parlamentem dne 6. září 2001 nebo Etický kodex chování veřejného úředníka přijatý Výborem ministrů Rady Evropy v roce 2000, kladoucí důraz na zásady zákonnosti činnosti úředníků, na čestné, nestranné, efektivní jednání ze strany úředníků a to při maximálním využití jeho schopností se zachováním nejvyšší míry ochoty a slušnosti

⁴⁴ Etické kodexy [online]. 2010 [cit 2010-02-27]. Dostupný z [www: <http://www.bezkorupce.cz/eticke-kodexy/>](http://www.bezkorupce.cz/eticke-kodexy/)

⁴⁵ Zákon č. 312/2002 Sb. §303 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků.

⁴⁶ 4§ zákon č. 312/2002 Sb., O úřednících územních samosprávných celků

Mezi **předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu** je třeba zmínit, že vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje podle § 4 a má nejméně tříletou praxi buď jako například vedoucí zaměstnanec nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ve funkci člena⁴⁷.

Přijímání zaměstnanců se děje na podkladě veřejné výzvy, což materiálně naplňuje ústavní právo na přístup za rovných podmínek k veřejným funkcím.⁴⁸ Problémem bude, když územní samospráva nesplní podmínku veřejné výzvy. Pokud se tak stane, znamená to, že následný právní úkon je označen za neplatný.

2.8.2 Důvody pro odchod nebo nenastoupení do výkonu

Hlavním důvodem pro odchod je obvykle nezvládnutí svých povinností vyplývajících z dané pozice. Uchazeč neúmyslně přecenil své síly či schopnosti a zjistil, že na práci, pro kterou vybrán jednoduše nestačí. Jako důvod může být uvedena náročnost školicích a kvalifikačních programů, protože pracovník před svým nástupem musí projít proškolením. Dalším důvodem mohou být také osobní problémy. V případě druhém, kdy je uchazeč na pracovní místo vybrán, ale nenastoupí k výkonu. Jsou to zejména uchazeči, kteří buď měli více výběrových řízení a pro toto místo se zrovna nerozhodli, nebo se jedná o určitou potřebu uchazeče tzv. sebeuspokojení. Je tím myšleno, že uchazeč přistupuje k výběrovému řízení s tím, aby měl ze sebe lepší pocit nebo si dokázal, že na to opravdu má ne proto, aby danou pozici vykonával⁴⁹.

⁴⁷ 5§ zákon č. 312/2002 Sb., O úřednících územních samosprávných celků

⁴⁸ Čl. 21 odst. 4. Listiny základních práv a svobod, republičky č.2/1993 Sb.

⁴⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů* (2002, s 231)

3. Personální management Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

3.1 Charakteristika krajského úřadu

Sídlem Krajského úřadu Moravskoslezského kraje⁵⁰, je průmyslové město Ostrava. Krajský úřad nemá právní subjektivitu a plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou. Napomáhá činnostem výborů a komisí. Dále úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu a to v přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu, který je pro tuto funkci volen. Krajský úřad je členěn na **odborné** a **oddělení** viz Příloha 1. V čele úřadu stojí ředitel, v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje se jedná o ředitelku.

3.2 Organizační řád

Obecně lze organizační řád charakterizovat jako interní dokumentem organizace, firmy, spolku, nebo jiného společenství lidí, který stanoví, jaké jsou základní koncepty vnitřní organizace a řízení, jaká je organizační struktura, úkoly, činnosti a působnost jednotlivých útvarů a vztahy mezi nimi a pravomoci a odpovědnost osob.

Organizační řád Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je základním interním řídicím aktem, jehož existenci zakládá zákon o krajích. Hierarchii jednotlivých zaměstnanců zařazených do krajského úřadu zobrazuje Obr. 3.1.

⁵⁰ Moravskoslezský kraj byl pod názvem "Ostravský kraj" vytvořen ke dni 1. ledna 2000 ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Postavení a působnost kraje upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Na základě tohoto zákona kraj vykonává samostatnou i přenesenou působnost.

Obr. 3.1 Hierarchie zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje



Zdroj: Organizační řád/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html>>, Vlastní zpracování

Ředitelka Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je nadřízenou všech zaměstnanců a kontroluje jejich činnost. Postavení, rozsah pravomocí a povinností ředitelky jsou stanoveny zákonem č.129/2000 Sb., o krajích a zákonem o finanční kontrole a další předpisy. Ředitelka podepisuje dokumenty vyhotovené úřadem při plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti s výjimkou dokumentů, k jejichž podepisování je oprávněn vedoucí odboru v rozsahu stanoveném tímto organizačním řádem. Ředitelka podepisuje zejména: rozhodnutí o zabezpečení výkonu přenesené působností obcí podle § 65 odst. 1 zákona o obcích, rozhodnutí podle § 37 odst. 8 správního řádu o převodu povinností provozovat elektronickou podatelnu za správní orgán, který tuto povinnost neplní, na obecní úřad obce s rozšířenou působností, usnesení o podjatosti vedoucích odborů, rozhodnutí o pozastavení účinnosti nařízení obce a rozhodnutí o zrušení rozhodnutí o pozastavení účinnosti nařízení obce nebo doporučení k rozhodnutí Ministerstva vnitra o delegování určitého rozsahu výkonu státní správy obce s rozšířenou působností na obec s pověřeným obecním úřadem podle § 66b odst. 3 zákona o obcích. Ředitelka je oprávněna podávat Ústavnímu soudu návrh na zrušení obce, uděluje souhlas ke jmenování a odvolání tajemníka obecního úřadu a tajemníka magistrátu podle § 103 odst. 3 a § 140 odst. 1 zákona o obcích. Je povinna plnit úkoly uložené jí zastupitelstvem, radou nebo hejmanem nebo další úkoly, stanoví-li tak zvláštní zákony, např. zákon o obcích, volební zákony. Za účelem zabezpečení výkonu interních auditů a interních revizí ředitelka je oprávněna schvalovat střednědobý a roční plán interních auditů, na základě předložených zpráv z provedených interních auditů a interních revizí rozhoduje o uložení nápravných opatření. Ředitelka Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je dále oprávněna ukládat úkoly, jako jsou například ústní pokyny vedoucím odborů a určeným zaměstnancům

zařazeným do odboru kanceláře ředitelky krajského úřadu a odboru kontroly a interního auditu, příp. dalším zaměstnancům, zejména hrozí-li nebezpečí prodlení, dále ukládá úkoly pomocí vnitřních předpisů a jednotlivé písemné pokyny, rozhoduje o řešení případných sporů mezi odbory při zabezpečování pracovních úkolů. Ředitelka po projednání s hejtnem je povinna určit tři své zástupce, kteří ji zastupují v době její nepřítomnosti⁵¹.

Zaměstnanci jsou často označováni, jako zaměstnanci krajského úřadu ale ve skutečnosti se jedná o zaměstnance Moravskoslezského kraje⁵².

Organizační struktura krajského úřadu je velice rozmanitá, jak bylo již výše zmíněno, je rozdělena na odbory a oddělení. Krajský úřad Moravskoslezského kraje je rozdělen 16 odborů a k nim náležícím oddělení. Pro každý odbor je stanoven různý počet oddělení, viz Příloha 1⁵³.

Vedoucí odboru je povinen řídit a kontrolovat činnost odboru a plnit další úkoly uložené zastupitelstvem, radou nebo ředitelkou. Odpovídá za splnění všech úkolů, které jsou spojené s řízením daného odboru, odpovídá za vytváření účinného vnitřního kontrolního systému v rámci svého oboru a je také odpovědný za spolupráci s ostatními odbory a orgány kraje. Vedoucí odboru navrhuje písemně ředitelce například, který ze zaměstnanců zařazený do odboru jej bude zastupovat v době jeho nepřítomnosti a po jakou dobu. Vedoucí odboru je oprávněn pověřit zaměstnance zařazeného do oboru, aby jej zastupoval v době jeho nepřítomnosti bez souhlasu ředitelky nejdéle však, po dobu 3 pracovních dní, dále je oprávněn zabezpečovat nakládání s prostředky rozpočtu kraje, které jsou jeho rozpisem svěřeny příslušné organizační jednotce, jako příkazce operace, a odpovídat za hospodárnost, efektivnost a účelnost jejich použití. Každý vedoucí odboru je povinen zpracovat do materiálu pro zasedání zastupitelstva veškeré změny a připomínky vzešlé z projednávání materiálu na schůzi rady a takto upravený materiál odevzdat odboru právnímu a organizačnímu pro zasedání zastupitelstva. V souvislosti s prováděním interních auditů je povinnost vedoucích odborů informovat zaměstnance zařazené do odboru o výsledcích zjištění interního auditu, a provést o tom písemný záznam. Je povinen zpracovat funkční náplň zaměstnanců zařazených do odboru a odpovídat za jejich aktualizaci a minimálně

⁵¹ Organizační řád/- článek 4/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html>>.

⁵² Tamtéž

⁵³ Tamtéž

jednou ročně vyhodnocovat rizika spojená s činností odboru, přijímat opatření k jejich minimalizaci a zabezpečit zpracování map rizik⁵⁴.

Povinnost **vedoucí oddělení** je řízení a kontrola činností oddělení a plnění dalších úkolů uložených vedoucím odboru. Vedoucí oddělení je oprávněn podepisovat dokumenty zpracované oddělením, k jejichž podpisu je písemně zmocněn vedoucí odboru, popř. další dokumenty, u nich to stanoví vnitřní předpisy, pokud si vedoucí odboru podepisování v těchto věcech nevyhradí. V případě nepřítomnosti vedoucí oddělení písemnost v rozsahu zmocnění daného vedoucím oddělení podepisuje zástupce vedoucího oddělení, určený vedoucím odboru podle čl. 6 odst. 5 organizačního řádu. Vedoucí oddělení je rovněž povinen podepisovat písemnosti, k jejichž podepisování je zmocněn ředitelkou – udělená zmocnění jsou evidovány odborem právním a organizačním⁵⁵.

Ostatní zaměstnanci jsou povinni zabezpečovat úkoly v rámci stanovených činností odborů a funkčních náplní a plnit i další úkoly, které jsou jim uloženy nadřízeným vedoucím zaměstnancem. Jsou oprávněni podepisovat interní dokumenty jimi zpracované, pokud je k tomu zmocní vedoucí odboru, rozhodnutí o námitkách proti obsahu kontrolního zjištění v případech, že provádějí kontrolu dle zvláštních zákonů (zákon o finanční kontrole, zákon č. 552/1991 SB., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů) a jsou v pověření ředitelky ke kontrole označení jako vedoucí kontrolní skupiny, nebo další dokumenty, u nichž to stanoví vnitřní předpisy, popřípadě jsou zmocnění ředitelkou. Udělena zmocnění jsou evidovány odborem právním a organizačním⁵⁶.

Pro vystižení myšlenky práce, jež se týká řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, je samotné zpracování nejdůležitější z 16-ti odborů viz Příloha 1, odbor kanceláře ředitelky krajského úřadu. Do odboru jsou začleněni vybraní zaměstnanci, kterým pracovní úkoly ukládá přímo ředitelka. Odbor se člení:

- oddělení personální – viz níže;

⁵⁴ Organizační řád/- článek 6/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<
http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c106.html>.

⁵⁵ Organizační řád/- článek 7/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<
http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c107.html>.

⁵⁶ Organizační řád/- článek 8/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<
http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c108.html>.

- oddělení veřejných zakázek;
- oddělení služeb a údržby;
- oddělení autodopravy.

Oddělení personální plní úkoly spojené se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru zaměstnanců, vede osobní spisy zaměstnanců, pravidelně je aktualizuje a doplňuje, zajišťuje jejich ukládání, vede evidenci a ukládá písemné dokumenty (např. dohody o hmotné odpovědnosti a další písemné materiály vztahující se k pracovnímu poměru zaměstnance). Zpracovává podklady a návrhy týkající se rozhodnutí o stanovení a úpravě platů, včetně vedoucích odborů a vede platové účetnictví. Zabezpečuje uplatnění nároku na refundaci platu za zaměstnance, kteří byli uvolněni k výkonu veřejných funkcí, občanských povinností a jiných úkonů. Poskytuje odboru financí data do informačního systému o platech za úřad, eviduje a ukládá evidenční listy důchodového pojištění, také připravuje dle pokynů ředitelky návrhy pro radu na jmenování a odvolání vedoucích odborů a zpracovává návrhy jejich funkčních náplní. Zpracovává pro ředitelku personální a mzdové rozbory, včetně užití mzdových prostředků a jejich přerozdělování v průběhu roku, a analýzy k zabezpečování personální politiky kraje. Za důležité je třeba zmínit, že personální oddělení se zabývá zpracováním a aktualizací (novelizací) pracovního řádu, zabezpečuje prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, přihlašuje zaměstnance ke zkouškám zvláštní odborné způsobilosti, zabezpečuje systém hodnocení zaměstnanců, a v neposlední řadě všestranně poskytuje péči svým zaměstnancům. Vede také centrální evidenci zaměstnanců se změnou pracovní schopnosti, poživatelů starobních a invalidních důchodu a k tomu spoustu dalších⁵⁷.

Odbory nejsou oprávněny zasahovat do kompetencí jiných odborů s výjimkou věcí, ve kterých tak rozhodne ředitelka, popř. zastupitelstvo nebo rada. Spory mezi odbory při zabezpečování pracovních úkolů se řeší společně vedoucími příslušných odborů dohodou. Nedojde-li k dohodě, rozhoduje ředitelka⁵⁸.

Shrnutí jednotlivých kompetencí v rámci oblasti zabezpečení lidských zdrojů krajského úřadu udává Tab. 3.1.

⁵⁷ Organizační řád/- článek 15 – odstavec 2/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:< http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_cl14_od02.html>.

⁵⁸ Tamtéž

Tab. 3.1. Organizační zabezpečení lidských zdrojů v podmínkách krajského úřadu Moravskoslezského kraje

	Provádí	Spolupracuje	Schvaluje
Plánování lidských zdrojů	Personální úsek	Odbor	Ředitelka
Získávání a výběr nových zaměstnanců	Personální úsek	Odbor	Ředitelka
Uvádění nových zaměstnanců	Personální úsek	Vedoucí odvětvového oboru	Ředitelka
Uvolňování zaměstnanců KÚ	Personální úsek	Odbor	Ředitelka

Zdroj: interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje 10. 3. 2010

3.4 Dosažené vzdělání zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

Dosažené vzdělání zaměstnanců krajského úřadu se pohybuje v rozmezí od vzdělání SŠ (středoškolské) přes VOŠ (vyšší odborné), až po VŠ (vysokoškolské). Podrobnější rozpracování je možné vidět, viz Tab. 3.2, která se snaží blíže přiblížit dosažené vzdělání na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Zde jsou zachyceny ve sloupcích informace o možnosti dosahovaných akademických titulů a v řádcích jsou pomocí čísel označeny jednotlivé odbory, viz Příloha 1. Například č. 4 z tabulky je odbor právní a organizační, č. 8 je odbor financí, pod číslem 12, je označen odbor životního prostředí a zemědělství, nebo například č. 16, pod nímž se skrývá odbor dopravy a silničního hospodářství. Z této tabulky lze také vyčíst, nejen jaký je celkový počet zaměstnanců podle akademických titulů ale i dosahovaná výše vzdělání v jednotlivých odborech.

Tab.3.2. Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

ODBOR	BEZ VŠ	DIS.	Bc., DIS.	Bc.	Mgr.,	Mgr.,	Mgr.,	Mgr.	Ing.,	Ing.	Ing.,	JUDr.,	JUDr.,	JUDr.,	JUDr.	PeaDr.,	PeaDr.	PhDr.	RNDr.	RNDr.,
1	9	-	-	5	-	-	-	5	-	5	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
2	21	-	-	5	-	-	-	3	-	13	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	8	1	-	4	-	-	-	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	8	-	-	-	-	-	-	10	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
5	4	-	1	2	-	-	-	4	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
6	10	-	-	8	-	-	-	5	-	9	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
7	4	-	-	5	-	-	-	2	-	20	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
8	6	-	-	3	2	-	-	2	-	8	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	3	-	-	1	-	-	1	6	-	21	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
10	8	-	-	4	-	-	-	6	-	23	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
11	2	1	-	-	-	1	-	12	-	49	2	2	-	-	-	-	-	-	2	-
12	13	6	-	6	-	-	1	12	-	35	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-
13	3	-	-	-	-	-	-	5	-	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	12	3	1	8	2	-	-	20	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	8	-	-	4	-	-	-	4	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	8	4	-	4	-	-	-	1	1	26	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
E	127	15	2	59	4	1	2	97	1	302	5	2	1	1	6	1	3	1	4	1

Zdroj: Struktura úřadu/ Moravskoslezský kraj[online]. 2010 [cit 2010-4-18]. Dostupný z [www < http://verejnasprrava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>](http://verejnasprrava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html).; vlastní zpracování

Moravskoslezský kraj zaměstnává na krajském úřadě cca 650 úředníků a zaměstnanců. Po sumarizaci dat získaných na internetových stránkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje bylo zjištěno, že z celkového počtu všech zaměstnaných má největší zastoupení co do stupně vzdělání, vzdělání vysokoškolské, které tvoří zhruba 80% z celkového počtu a pouhých 20% tvoří zaměstnanci bez vysokoškolského vzdělání. V porovnání stupně dosaženého vysokoškolského vzdělání, se nejčastěji objevujícím se titulem stává titul Ing. A ten je v poměru k vysokoškolskému vzdělání zastoupen v míře cca 55%. Odbor s největším počtem inženýrů je odbor životního prostředí a zemědělství. Následuje titul Mgr. je v zastoupení necelých 20% a po něm následuje titul Bc. v zastoupení pouhých 12% v poměru k celkovému počtu všech vysokoškolsky vystudovaných.

Na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje jsou zastoupeny, ve vztahu k stupni dosaženého vzdělání i další tituly, avšak ne v takové míře, v jaké bylo zmiňováno v předcházejícím odstavci. Ve stupnici od nejvíce zastoupených po ty nejnižší s vynecháním titul, které jsou v předchozím odstavci zmíněny, je na prvním místě titul JUDr. V procentuálním porovnání, je tento titul zastoupen oproti celkovému počtu zaměstnanců krajského úřadu 1%. Pokud je porovnán pouze s vysokoškolsky vystudovanými, je toto obsazení vystiženo procentem 1,5% a pokud je porovnáván, tak že vynecháme nejvíce zastoupené tituly (Ing., Mgr., Bc.), bude porovnaný titul obsazovat 15%. Za zmínku stojí i další v pořadí Ing., Ph.D. Tímto titulem je označeno pět zaměstnanců úřadu. K celkovému počtu zaměstnaných je to necelé 1%, v porovnání k počtu vysokoškolsky vystudovaných je to 1%, a když vynecháme nejvíce zastoupené tituly je to 13%. Dále můžeme zmínit i tituly jako, Mgr.,DIS.; RNDr. a PaDr. Zaměstnanců s tímto titulem je na úřadě zaměstnáno celkem 11. V poměru k celkovému počtu zaměstnaných v úřadu tvoří cca 0,6% na jeden titul, v poměru k počtu vysokoškolsky vystudovaných je to 0,9%, a pokud se vynechají nejčastěji vyskytující se tituly, bude zastoupení 10% na každý z jmenovaných. V neposlední řadě je nutné zmínit i tituly, které jsou zastoupeny pouze jedním maximálně dvěma lidmi zaměstnaných v úřadu např. PhDr.; JUDr., PhDr.; JUDr., Ing.; RNDr., Ing.; Ing., Mgr. nebo Bc.,DIS. Vyskytují se zde i zaměstnanci s tituly pro veřejnost méně známých jako jsou např. Ing. arch.⁵⁹ nebo MUDr. MBA⁶⁰.

⁵⁹ Inženýrský architekt

⁶⁰ MBA- (master of business administration) vysokoškolským postgraduálem zaměřeným na získání znalostí v oboru managementu

4. Obsazování pracovních míst na Krajském úřadu Moravskoslezského kraje

4.1 Legislativa a právní řád

Nábor pracovníků je omezen legislativou. Jedná se o zákon č.312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnanci úřadu jsou rozděleni na úředníky a zaměstnance krajského úřadu. Legislativa stanovuje přesnou podobu výběrových řízení, které mohou být blíže specifikovány či upravovány v pracovním řádu, který je součástí administrativních záležitostí krajského úřadu. Výběr pracovníků bývá zabezpečován odborem kanceláře ředitelky krajského úřadu ve spolupráci s příslušným vedoucím oboru a to po vzniku nebo uvolnění pracovního místa⁶¹.

4.2 Výběrové řízení

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděný během procesu získávání pracovníků a prošlých před výběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa viz Obr. 4.1, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i organizaci.“ Konkrétně je číselně vyjádřen počet vyhlášených výběrových řízení na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje viz Tab. 4.1. a konkrétní počet uchazečů přihlášených k výběrovým řízením viz Tab.4.2.

Všechna výběrová řízení jsou vyhlášována ředitelem, v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je to ředitelka. Výběrová řízení se vyhláší v případech stanovených § 7 odst. 1 zákona o úřednících. Vývoj výběrových řízení vyhlášených Krajským úřadem Moravskoslezského kraje viz Tab. 4.1. Ředitelem může být vyhlášeno výběrové řízení při vzniku pracovního poměru na dobu určitou u úředníků a u zaměstnanců na dobu určitou i neurčitou. Oznámení o výběrovém řízení musí být zveřejněno, a to buď na úřední

⁶¹ Zákon č.312/2002 Sb.,

desce, nebo na internetovém portálu. Návrh oznámení o vyhlášení výběrového řízení bývá předkládáno řediteli odboru kanceláře ředitelky krajského úřadu spolu s návrhem na složení výběrové komise. Pokud se výběrové řízení opakuje, stačí předložit řediteli pouze návrh na složení komise, které bude výběr provádět. Oblast vyhlásování výběrových řízení je v kompetenci odboru kanceláře ředitele krajského úřadu. Dále je povinnosti odboru zajistit neprodlené odeslání pozvánek na jednání výběrové komise členů spolu s předáním zprávy výběrové komisi členů komise spolu s předáním zprávy výběrové komise ředitelce k rozhodnutí. Pokud ve výběrovém řízení nebyl vybrán žádný uchazeč, rozhodne ředitel o ukončení řízení bez výběru uchazeče. Toto rozhodnutí je součástí spisu o výběrovém řízení. Nastane-li tato situace je odbor povinen odeslat uchazečům materiály nejpozději do 10 dnů po rozhodnutí ředitele o ukončení výběrového řízení bez výběru uchazeče v horším případě. V tom lepším o výběru uchazeče⁶².

Výběrové řízení může probíhat dvojím způsobem. Krajský úřad Moravskoslezského kraje je povinen zveřejnit vyhlášení výběrového řízení. Dále je stanovena doba určená pro podání přihlášek, kdy musí zájemce odeslat přihlášky s požadujícími informacemi (např. životopis, informace o sobě) na adresu úřadu. Po ukončení doby pro podání přihlášek se sejde výběrová komise, která je předem vybrána, a tyto přihlášky projde a protřídí. Orientačním bodem bývá stupeň vzdělání či odborné zkušenost nebo praxe v oboru. Obvykle bývá vybrána skupina cca 10 uchazečů, kteří jsou pozváni k pohovoru. Pohovor se uskutečňuje opět před vybranou komisí. Z užší skupiny je vybrán ten nejlepší, který podle komise splňuje všechny požadavky na danou pozici⁶³.

V druhém případě se uchazeč nevybírání podle informací uvedených v podané přihlášce na pracovní místo ale podle svých znalostí, které předvede v obecných testech. Dále musí předvést požadovanou odbornou znalost, a požaduje-li to dané místo, je nutné prokázat i znalost cizího jazyka obvyklá na komunikační úrovni. Po úspěšném absolvování všech testů, přichází opět pohovor před výběrovou komisí, která vybere budoucího pracovníka⁶⁴.

⁶² Interní informace poskytnuté na základě osobní konzultace na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje dne 29. 3. 2010

⁶³ Interní informace poskytnuté na základě osobní konzultace na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje dne 29. 3. 2010

⁶⁴ tamtéž

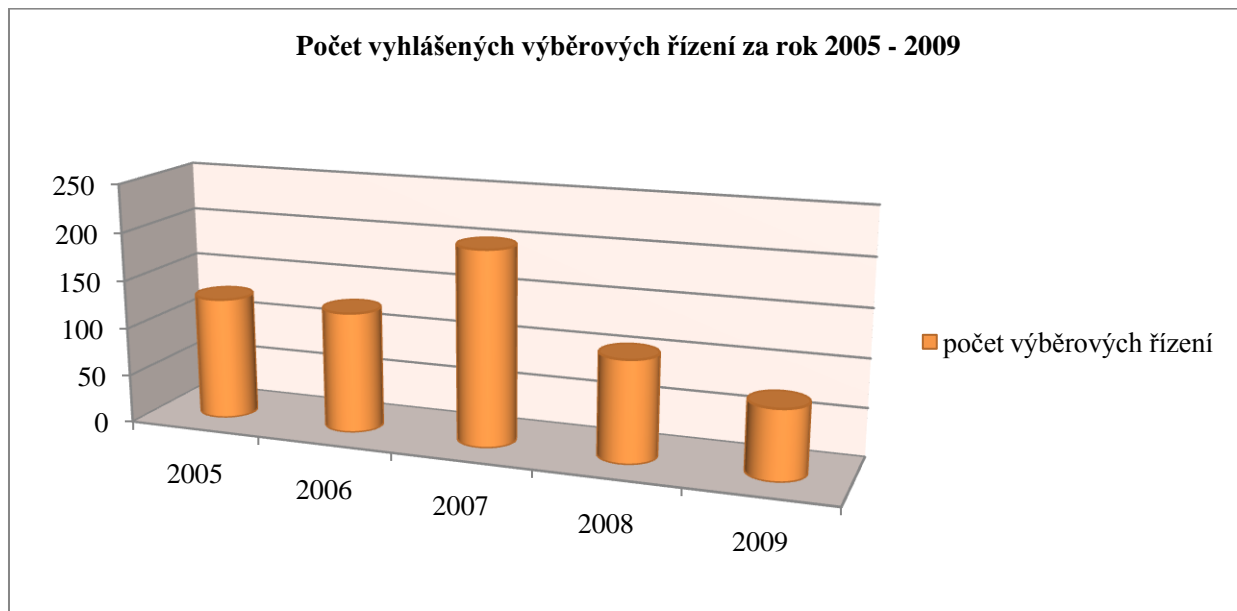
Tab. 4.1. Počet vyhlášených výběrových řízení Krajským úřadem Moravskoslezského kraje v letech 2005- 2009

Rok	Počet vyhlášených výběrových řízení
2005	127
2006	125
2007	201
2008	105
2009	72

Zdroj: Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné zjištění, že od roku 2005 počet vyhlášených výběrových řízení lehce rostl až do r. 2007, kdy byl vyhlášen nejvyšší počet řízení za období pěti let. Naopak po roce 2007 došlo k prudkému poklesu a v roce 2009 byla těchto řízení vypsána necelá třetina v porovnání s rokem 2007. Růst a pokles je lépe vidět v grafickém znázornění viz Obr. 4.1.

Obr. 4.1. Grafické znázornění počtu výběrových řízení za rok 2005 – 2009



Zdroj: Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010, vlastní zpracování.

4.2.1 Nevýhoda výběrových řízení

Za velkou nevýhodu u výběrových řízení konkrétně u pohovorů bývá považován fakt, že za tak krátkou dobu, jako je osobní kontakt uchazeče s komisí, nemusí komise rozpoznat, zda je daný uchazeč vhodný či nevhodný pro obsazované místo, jestli má sklony k agresi nebo výbuchům zlosti, do jaké míry umí pracovat ve stresovém prostředí a jedná-li se o pracovníka schopného pracovat v kolektivu zaměstnanců nebo je to člověk upřednostňující individuální práci.

Proto jsou vytvořeny programy, ve kterých bývají uchazeči tzv. testováni. Například je výběrovou komisí stanoven úkol. Uchazeči jsou rozděleni do skupin a společně řeší daný úkol. Cílem je vyzkoušet jak který uchazeč umí pracovat v kolektivu. Jako další úkol může být zmíněn prodej výrobku např. pračky. Uchazeč musí pračku prodat fiktivnímu zákazníkovi. Jejím úkolem je sledovat chování uchazeče, řeč těla pohledy očima. Proto je pro komisi tento přístup více vypovídající o osobnosti člověka, neboť na obyčejném výběrovém řízení může být uchazeč připraven. Jak je dobré obleknout se, jak se správně tvářit, jak odpovídat, pohybovat očima nebo jak se usadit na židli⁶⁵.

4.2.2 Assessment centre

Mezi jiné používané metody výběru pracovníků patří Assessment centrum (AC) – program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, jedná se především o simulace činností manažerských pracovníků, při nichž je testována pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí centra je možné hodnotit pracovní výkon současných manažerů nebo provést výcvik v těchto dovednostech. Používanými postupy jsou skupinové a individuální úkoly. Účastníci absolvují sestavenou řadu těchto úkolů, a krom těchto úkolů obsahuje program assessment centre pohovory, testy osobnosti a testy schopností.

Jak vypadá assessment centre v případě výběru uchazečů o zaměstnání do manažerské funkce? Základním předpokladem je, vytvoření přiměřeně velká skupina uchazečů.

⁶⁵ Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 4. 4.2010.

V assessment centre je 6-8 posuzovatelů, někteří z nich zkouší, jiní jsou vyškolenými manažery pro tento účel, během 4 dnu uchazeč absolvuje: pohovory, úkoly, řešené příkladové studie, neřízené skupinové diskuze, manažerské hry⁶⁶, testy osobností a testy schopností. Posuzovatele obvykle ve dvojicích pozorují a zaznamenávají chování při úkolech, u každého uchazeče je posuzováno 20-25 charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnosti plánování, schopnost úsudku a rozhodování, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální komunikace nebo schopnost argumentování. Závěrem jsou ve skupině posuzovatelů posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se jejich pořadí. Doba vyhodnocování výsledku obvykle 2 týdny⁶⁷.

4.3. Výběrová komise

Výběrová komise složená k výběru pracovníků, nejméně jedna polovina z členů komise jsou v případě jmenování vedoucího odboru zástupce ředitele a vedoucí odboru, nebo v ostatních případech vedoucí odborů a vedoucí oddělení. Důležitou informací o členech komise je i to zda nejsou v podjatém vztahu k uchazeči. Tato skutečnost musí být stvrzena podpisem každého člena výběrové komise na prezenční listině z prvního jednání. Po ukončení řízení musí být řediteli předložena písemná zpráva, kterou zpracuje komise, kde se podává návrh na ukončení výběrového řízení bez výběru uchazeč nebo se oznamuje vybraný uchazeč.

Vybraný uchazeč před nástupem do výkonu je povinen absolvovat základní přípravu, která se ve většině případu uskutečňuje mimo organizaci. Dále je povinen projít programy doškolován, kdy si prohlubuje základní kvalifikaci a přeškolování formou rekvalifikace, která může být buď plná, nebo částečná. V druhém případě jsou znalosti a dovednosti z původního povolání použity v povolání novém. Zvláštním případem je tzv. profesní rehabilitace. Jedná se o způsob směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání⁶⁸.

⁶⁶ Manažerské hry – simulují organizaci a její vnitřní a vnější podmínky a vyžadující týmově přijmout účinná rozhodnutí týkající se výše pospaných situací.

⁶⁷ Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 4.4.2010

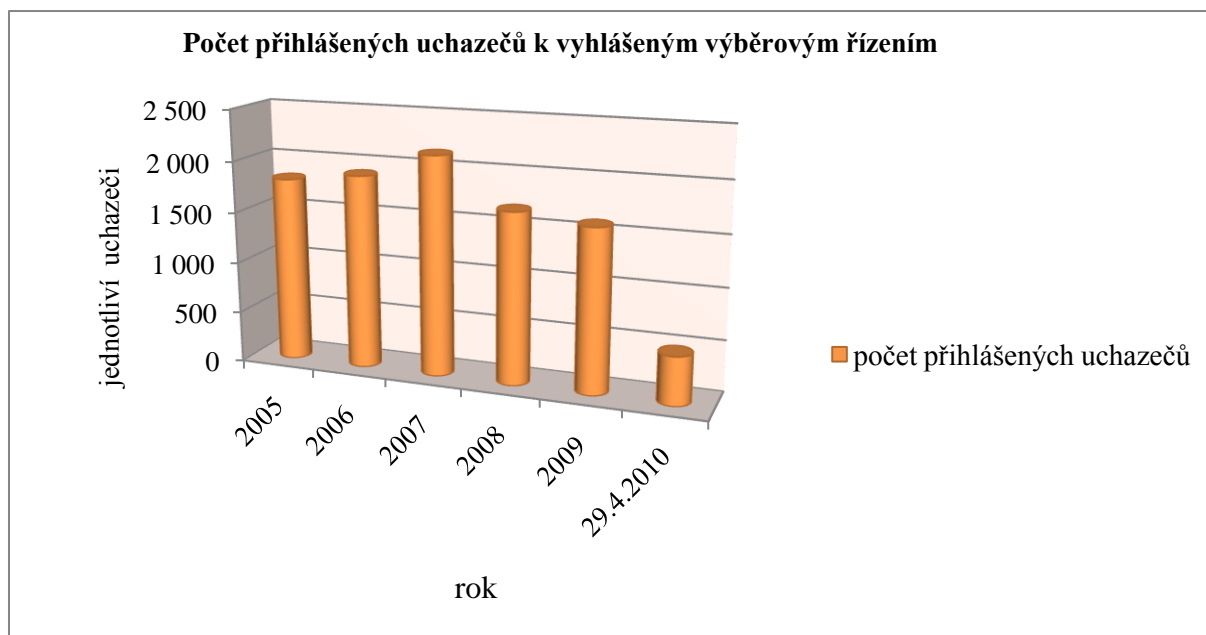
⁶⁸ Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010

Tab.4.2. Počet uchazečů o místo v letech 2005- 2010

Rok	Počet uchazečů o místo
2005	1 811
2006	1 897
2007	2 141
2008	1 672
2009	1 592
2010	474, stav k 29.4.2010

Zdroj: Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010, vlastní zpracování.

Obr. 4.2. Počet přihlášených uchazečů k vyhlášeným výběrovým řízením

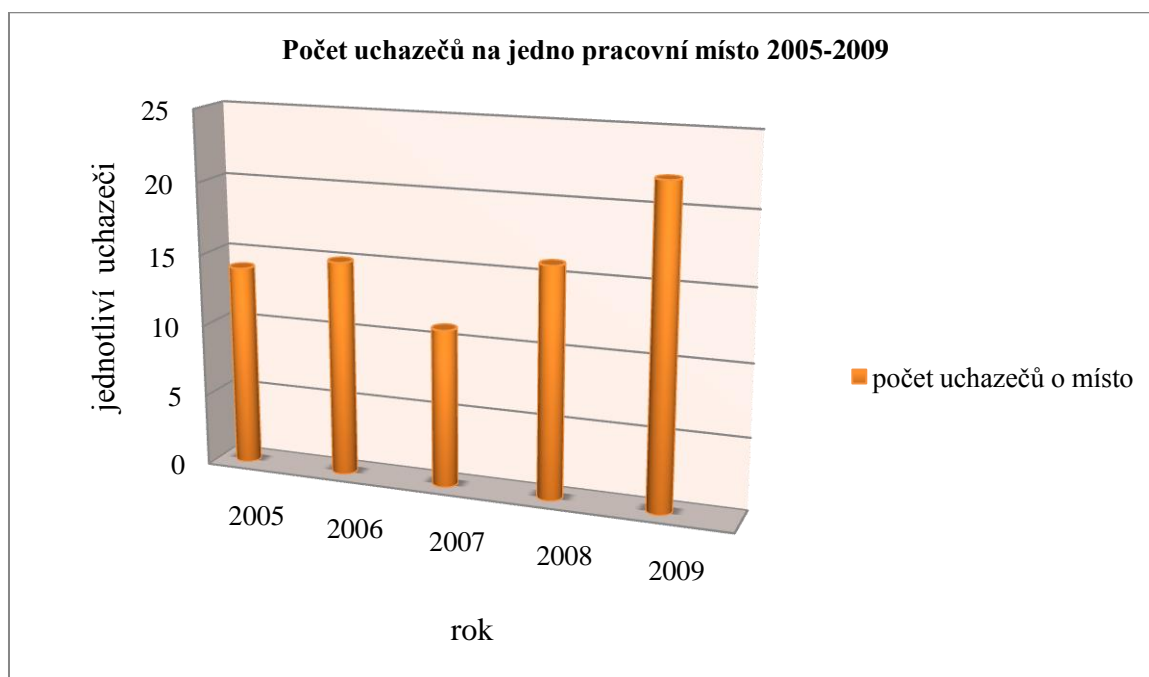


Zdroj: Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010, vlastní zpracování

Z Tab. 4.2, která byla vytvořena na základě poskytnutých interních informací je patrné, kolik uchazečů projevilo zájem zúčastnit se výběrových řízení na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Je důležité uvést informaci, že někteří z uchazečů jsou v jednotlivých letech evidováni tedy zohledňováni vícekrát, a to z důvodu opětovného

přihlašování k výběrovým řízením. K Tab. 4.2 může být řečeno, že stejně jako v Tab. 4.1 o počtu vyhlášených výběrových řízení vede v počtu přihlášených uchazečů rok 2007. V tomto roce je evidováno nejvíce přijatých žádosti uchazečů o místo. Následuje rok 2006, kdy bylo přijato 1 897 žádosti o místo, což tvoří z celkového počtu přijetých žádosti ve sledovaných letech necelých 20%. Necelých 1800 účastníků se přihlásilo k vypsaným výběrovým řízením v roce 2005. Roky 2008 a 2009 jsou velmi podobné okolo 1 600 přihlášených. Ke dni 29. 4. 2010 bylo doposud přihlášeno přesně 474 účastníků k vypsaným výběrovým řízením. Jednoduchými výpočty může být vypočteno, že v roce 2005 se na jedno pracovní místo přihlásilo z celkového počtu všech 14 lidí. V roce 2006, opět na jedno pracovní místo se přihlásilo celkem 15 lidí, v roce 2007 to bylo lidí 11, v roce 2008 to je zhruba 16 lidí a v roce 2009 nejvíce 23 lidí. Blíže je situace charakterizována níže, viz Obr. 4.3.

Obr. 4.3 : Počet uchazečů na jedno pracovní místo v letech 2005-2009



Zdroj: Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010, vlastní zpracování

4.3.1 Nadbytečnost pracovníka

Mimořádnou pozornost na sebe v poslední době upoutává problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků. Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy

organizace v důsledku změn činnosti, změn používané techniky, hospodářské situace nebo prostředí není dosavadní množství pracovníků potřebné a je potřeba množství snížit. Pracovníky je možné propouštět mnoha způsoby, ale propuštění z důvodů nadbytečnosti přitahuje největší pozornost a to s důvodu, že postihuje ty zaměstnance, kteří se ničím neprovinili. Proto je za nutné zdůraznit, že při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není primární příčina ve schopnostech nebo pracovním výkonu ale v tom, že organizace nepotřebuje práci, nepotřebuje držené pracovní místo. Snižování počtu zaměstnanců má probíhat tak, aby neohrožovalo pověst organizace jako zaměstnavatele⁶⁹.

⁶⁹ Interní informace poskytnuté Krajským úřadem Moravskoslezského kraje dne 20. dubna 2010

5. Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se zaměřením na proces výběru nových pracovníků. Cílem bakalářské práce bylo definovat vývoj a postup při výběru zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje za období 2005-2009.

V rámci druhé kapitoly bakalářské práce byla obecně popsána problematika veřejné správy a řešení personálních otázek. Veřejnou správou se má namysli souhrn záměrných činností nebo úkolů zabezpečovaných na jednotlivých vládních úrovních ve veřejném zájmu, a to na úrovni státu a územní samosprávy. Dále se bakalářská práce zmiňuje o subjektech veřejné správy, kterými jsou nositelé jako stát nebo kraj a vykonavatelé čímž je např. na mysli vláda nebo rada kraje. Jejím funkcím je věnována celá podkapitola 2.2. V této kapitole je také popsáno, jak je rozdělena územní samospráva. V podmínkách České republiky je představována obci a kraji. Krajské samosprávě – vyšším územně samosprávným celkům je věnována dílčí část druhé kapitoly. Personální otázky ve veřejné správě představuje v bakalářské práci problematika funkčních míst a jejich následná analýza pracovních míst, která je pro jakoukoliv organizaci základním prvkem její struktury, dává základ pro hlavní personální rozhodnutí a to včetně získání, udržení a řízení zaměstnanců. Dále je zde popsán obecně nábor a výběr zaměstnanců, jehož cílem je získání pracovníku, jak je získat a jak zapojit do podniku, a zároveň se musí jednat o takové pracovníky, kteří by co možná nejvíce přispěli úspěšnosti podniku. Mluví-li se o zaměstnancích, nesmí být opomenuty odměny za jimi vykonanou práci. V tomto případě se jedná o pobídky, motivaci a odměňování, jimiž je završena druhá kapitola. Z druhé kapitoly viz Tab. 2.1, která se zabývá kraji v České republice, je jednoduchými počty zjištěno, kolik obyvatel daného kraje spadá na jednoho zaměstnance kraje. Nejvíce obyvatel připadajících na jednoho zaměstnance kraje je zaznamenáno v Moravskoslezském kraji. V číslech se jedná o 2 290 obyvatel na jednoho zaměstnance. Za Moravskoslezským krajem je to kraj Jihomoravský s 2 109 obyvateli na jednoho zaměstnance, následně 2 063 obyvatel spadajících na jednoho zaměstnance v Ústeckém kraji. Za krajem Ústeckým je kraj Středočeský s 1796-ti obyvateli na jednoho zaměstnance kraje, dále Pardubický kraj s 1 662-ti obyvateli na zaměstnance a Plzeňský kraj s 1 642-ti obyvateli na jednoho zaměstnance kraje. Královéhradecký a Olomoucký kraj jsou v počtu obyvatel na stejné úrovni, jedná se o cca 1 519 obyvatel na jednoho zaměstnance

kraje. Dále v pořadí, v porovnání s ostatními kraji jsou kraje Zlínský, Vysočina, Liberecký a s nejmenším počtem 1 151 obyvatel na jednoho zaměstnance kraje je to kraj Karlovarský, který má po hlavním městě také nejmenší rozlohu.

Ve třetí kapitole je charakterizovaná vybraná instituce - Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Sídlem Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je město Ostrava. Krajský úřad nemá právní subjektivitu, tu má Moravskoslezský kraj. Úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou. Dále úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu a to v přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu, který je pro tuto funkci volen. Krajský úřad je členěn na odbory a oddělení. V čele úřadu stojí ředitelka. Je nadřízenou všech zaměstnanců a kontroluje jejich činnost. Rozsah pravomocí a povinností ředitelky jsou omezeny zákonem č. 129/2000/ Sb., o krajích. V této části je také provedena analýza stupně dosaženého vzdělání na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Bylo zjištěno, že největší část z 650 úředníků a zaměstnanců tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním cca 80% z všech zaměstnaných osob a pouhých 20 % tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Největší počet vysokoškolských vzdělaných zaměstnanců má technické a ekonomické vzdělání (55%).

V poslední části práce čtvrté kapitoly s názvem obsazování pracovních míst na krajském úřadě je zachycen vývoj a struktura obsazování pracovních míst na krajském úřadě. Začátek je pojat z obecného hlediska, jak probíhá vyhlašování výběrového řízení na volné pracovní místo a s tím spojená legislativa, jelikož nábor pracovníků je omezen legislativou. Jedná se o zákon č.312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Dále je zde konkrétně popsán průběh výběrového řízení, jaké jsou výhody a nevýhody výběrových řízení a z kterých členů je složená výběrová komise.

Z interních informací poskytnutých krajským úřadem byly zpracovány tabulky o počtu vyhlášených výběrových řízení krajským úřadem, v letech 2005 – 2009. Největší počet výběrových řízení byl vyhlášen v roce 2007, a to ve výši 201. Následně byly počty uchazečů porovnány s počty vypsání výběrových řízení. Z těchto údajů byla následně provedena sumarizace dat a bylo zjištěno, že rok 2009 byl co do počtu přihlášených účastníků na jedno pracovní místo nejhojnější. V číslech se jedná o 23 uchazečů na jedno volné místo. Následuje

rok 2008, kde se jedná o uchazečů 16. Nejméně uchazečů se přihlásilo k výběrovému řízení na jedno pracovní místo v roce 2007, jednalo se o 11 uchazečů.

Z výše uvedeného vyplývá, že z hlediska Krajského úřadu Moravskoslezského kraje byla nejvyšší pracovní poptávka v letech 2005 – 2007, která kulminovala v roce 2007. V následujících letech tedy 2008 a 2009 dochází ke značnému poklesu až o 63% oproti roku 2007, poptávky po práci stran Krajského úřadu.

Z pohledu nabídky práce tedy uchazečů o zaměstnání je situace opačná. Největší zájem o zaměstnání byl zaznamenán v letech 2009 a 2008.

Výše uvedené skutečností naznačují, že ačkoliv nabídka volných pracovních míst na Krajském úřadě ve většině požaduje od uchazečů vysokoškolské vzdělání je z pohledu uchazečů o zaměstnání stále atraktivní.

Seznam použité literatury

knihy

- [1] DVOŘÁKOVÁ a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck. 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [2] HENDRICH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-248-8.
- [3] KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení – Organizace*. vyd. Praha: LINDE s. r. o., 2005, 585 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 355 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] KOVÁŘ, J.; VRÁBKOVÁ, I., *Veřejná správa (studijní opora pro kombinované studium)*. 1. vyd. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2008, 326 s. ISBN 978-80-248-1974-7.
- [6] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2005, 556 s. ISBN 80-7357-052-1.
- [7] POLIÁN, M. *Organizace a činnost veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001, 342 s. ISBN 80-7175-098-0.
- [8] POMAHÁČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 278 s. ISBN 80-7179-784-0.
- [9] WRIHT, G.; NEMEC, J. *Management veřejné správy*. vyd. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80- 86119-70-X.
- [10] COGAN, R.; *Krajské zřízení*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2004, 442 s. ISBN 80-7357-041-6.
- [11] KOUDELKA, Z.; *Samospráva*. Praha: Linde a.s. 2007, 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

internetové zdroje

[12] Historie územní samosprávy – epravo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-2-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/historie-uzemni-samospravy-15359.html>>.

[13] Organizační řád/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html>>.

[14] Struktura úřadu Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>>.

[15] Statistický úřad/ČSÚ [online] 2010 [cit 2010-7-20]. Dostupný z www:<<http://www.zlin.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

[16] Co je to personální práce[online]. 2010 [cit 2010-07-08]. Dostupný z www:<<http://www.asistentka.cz/node/7124>>.

[17] Organizační řád/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html>>.

[18] Organizační řád/- článek 4/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html>>.

[19] Organizační řád/- článek 6/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c106.html>.

[20] Organizační řád/- článek 7/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c107.html>.

[21] Organizační řád/- článek 8/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_c108.html>.

[22] Etické kodexy [online]. 2010 [cit 2010-02-27]. Dostupný z [www: http://www.bezkorupce.cz/eticke-kodexy/](http://www.bezkorupce.cz/eticke-kodexy/)

[23] Organizační řád/- článek 15 – odstavec 2/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:< http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad_cl14_od02.html>.

[24] Struktura úřadu/ Moravskoslezský kraj [online]. 2010 [cit 2010-4-18]. Dostupný z [www < http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html)>.

interní informace z Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

[25] Informace poskytnuté na základně osobní konzultace.